الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط

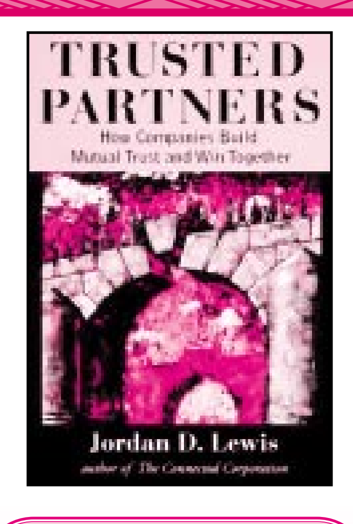
خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

مـــارس
(آذار)
2001
السنة التاسعة
العـدد السادس
الـــعدد 198

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com



التحالفات الاستراتيجية




# شركاء أهل بالثقة:

## كيف تبني الشركات المتحالفة جسور الثقة وتعبرها معا

**تأليف : جوردان لويس**

## الثقة .. سر النجاح

في بيئة الأعمال العربية تعاني الشركات كبيرها وصغيرها من عقدة الثقة، فتفشل تحالفاتها وتنفض مشاركاتها وترتبك علاقاتها بسبب غياب الوعي والاستراتيجية والرؤية التي يمكنها، إن وجدت، أن تصبح صمغا متينا يشد مشروعاتنا بعضها إلى بعض.

ولقد فشل التحالف الكبير بين شركتي KLM الهولندية و«نورث ويست» الأمريكية للطيران، لأن الأولى حاولت بناء شركة عالمية وتحقيق ميزة مالية فعملت على إبعاد رئيس «نورث ويست» عن الإدارة، ولأن ذلك الرئيس فكر في استخدام الشركة الهولندية كمطية ليحتوى من خلالها شركات طيران أمريكية أخرى. بمعنى آخر : كانت لكل شركة برامجها وخططها السرية التي تريد تنفيذها مع تجاهل برامج وخطط الشريك الآخر.

وفي هذه الخلاصة نكشف لكم الأسرار التالية :

- **الشروط والممارسات الضرورية لأي تحالف جديد.**
- **الاستراتيجيات الضرورية لاحتواء أهداف كل الأطراف.**
- **طرق إصلاح الخلل وسد ثغرات عدم الثقة وتشخيص مؤشرات الفشل.**
- **أساليب عملية لإظهار التحالف في أبهى صورة أمام العملاء** وتلقينهم معاني ودلالات الثقة القائمة بين الشريكين المتحالفين، وكيف أن هذا التحالف ينبغي أن يصب في نهاية المطاف في مصلحة العميل.
- **خطوات تطوير تحالف مؤهل للدوام** بعد حالات الاندماج والاحتواء لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق تفور وتمور من شراسة المنافسة وعنف الممارسة.

# الاعتماد المتبادل

الاعتماد المتبادل يعني أنك وشريكك ستعتمدان بعضكما على بعض لتحقيق هدف مشترك. وكما علمنا من مشاركة نورث ويست و شركة الطيران الهولندية KLM أن الثقة تغيب عندما تغيب الأهداف المشتركة. ولأن الثقة توجد الانسجام، فإنها أيضا تجعلك – رغم وجود الخلافات – تبحث عن تفاهم أعمق مع شريكك، لتصلا إلى حلول بناءة، بحيث تعتمد كل شركة على الأخرى لتحصل على نتائج تتجاوز بكثير ما يمكن أن تحصل عليه بمفردها. ولكن للثقة شروطا هي :

## 1. الحاجة المشتركة تخلق الفرصة

الخطوة الأولى هي أن تعرف تحدد ما إذا كان هذا التحالف سيسد حاجة قائمة. وأن تقارن بعد ذلك بين مزايا التطوير الداخلي ومزايا الاندماج مع شركة أخرى. ولا تنس إشراك الأقسام التي سيخدمها التحالف في انتقاء ذلك الشريك، حيث لا يعوق العمل أكثر من فرض شريك غير مرغوب فيه.

## 2. العلاقات الشخصية تصنع التفاعل

يؤدي تفاعل الأشخاص إلى تكامل أجزاء التحالف وتعزيز الثقة المتبادلة وإدراك قيمة التعاون وحل أعقد المشاكل التي تواجه المشاركة.

## 3- القيادة المشتركة تخدم الشركتين

عندما تجمع علاقة المودة مديري الشركتين المتحالفتين يشعر الموظفون بالأمان. وعلى النقيض عندما يحاول كل طرف فرض نفسه كمدير، يحدث صراع بين أطراف التحالف. خير مثال على ذلك علاقة شركتي هوليت باكارد وكانون، فقد تجاوزت الثقة التي تربط بين رئيسي الشركتين المشاكل العنيفة التي واجهتهما واستطاعا التغلب على الصعاب بسبب الحب الحقيقي بينهما.

## 4- الأهداف المشتركة تتحكم في الأداء

إذا لم تكن أهداف الطرفين معلنة ومتفق عليها فإن التحالف لن ينجح. قد تجد الشركات المتحالفة صعوبة في العثور على أهدافها المشتركة وأفضل طريقة لتحقيق الأهداف المشتركة هو صهر أهداف الشركتين في بوتقة واحدة.

## 5- وسائل الوقاية تشجع المشاركة

يتطلب التعاون بين الشركات تبادل المعلومات حول الاستثمارات مع الشريك. ويعتمد هذا على مدى اقتناعك بأن البيانات الحساسة محمية في الجانبين، وأنه سيتم الحفاظ على الموارد والأصول المشتركة، وكذلك معرفة مصير الأصول التي ستخرج بها في حالة انتهاء التحالف.

## 6- المرونة تقوي التحالف

المؤسسات المرنة التي تنسق جيدا بين أقسامها تُكَوِّن مشاركات ممتازة. والشركات التي تحدد أهدافها من الداخل تصنع شركاء أفضل لأنها تربط أهدافها بأهداف التحالف.

## 7 - الاستمرار يحفظ الاتفاقيات

يجب أن تعزم أنت وشريكك على استمرار تحالفكما على المدى البعيد. وعندما تواصل الأطراف المشتركة سعيها نحو أهدافها، يمكنها عندئذ تنفيذ المواقف والاتفاقيات التي تجلبها إلى التحالف. الاستمرار شرط لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الثقة المتبادلة.

# انتقاء عناصر الفريق

تتم التحالفات بين الأشخاص وليس بين الشركات، فعلى سبيل المثال، ستلاحظ أن المفاوضات الخاصة بصفقة ما ينتج عنها اتفاقية مفصلة – فيما يتعلق بالتوقيت والكمية والتسليم والسداد. بمجرد وضع الصفقة في صيغة مكتوبة، يمكن نقلها إلى أطراف أخرى لتنفيذها، دون أن تكون الأطراف المنفذة شاركت في صياغتها.

يجب قبل تشكيل أي تحالف بناء فريق مبدع بين الشركات المكونة للتحالف لزيادة أرباح كل من الشركتين. ولا يمكنك توثيق الأصول المعنوية مثل الفهم المشترك وطريقة إدارة التغيير وتشكيل علاقة ناجحة بدون سيادة روح التفاهم والمشاركة الوجدانية بين أفراد الفريق. إذ لا يمكن نقل روح الإبداع والتعاون والدعم بسهولة إلى الأطراف الأخرى التي لم تشارك في البناء من أساسه.

## الاستثمار في العلاقات

العلاقات هي القنوات التي يجري من خلالها الاتصال بين أطراف التحالف. التفاهم المتبادل يجعل الشركاء يناقشون المشكلات بشكل منطقي وصريح. ربما يواجه التحالف بعض المشاكل أما العلاقات الشخصية فلا يجب أبدا أن تشوبها شائبة. عليك انتقاء الأشخاص المناسبين وتكوين علاقة مودة مع العاملين في كل الشركات المتحالفة. ستساعدك العلاقات الشخصية على مناقشة كل الأمور بوضوح، وعلى الوصول إلى حلول عملية.

عندما تبدأ أولى مناقشاتك مع شركائك، عليكم أن تتبادلوا الآراء حول الموظفين المهمين والعوائق المكنة التي ستواجه الشركة الجديدة وتحددوا القضايا التي عليكم حسمها قبل البدء بتنفيذ الاتفاقيات. ومن المهم تحديد العناصر التي قد تفسد التحالف. ورغم أهمية الثقة، فليس من الضروري أن تبوح بكل ما تعرف مرة واحدة، بل يمكنك كشف أوراقك ببطء وتقييم ردود الفعل أولا بأول، حتى لا تستدرج نفسك وتكشف كل المستور وتفسد الاجتماع الأول من أوله.

### القيادة المشتركة

منذ بدء المفاوضات وحتى التنفيذ، ستحتاج إلى قيادة مشتركة منسجمة على مستوى وضع السياسات وتنفيذها. فعلى مستوى السياسة، يحدد القادة رؤية مشتركة ويعملون من أجل أهداف مشتركة ومستقلة، مع استمرار التنسيق بين الشركات. أما على مستوى التشغيل فيجب أن يطور القادة أهدافا مشتركة ويراقبون تكوين فرق العمل والحصول على أفضل النتائج.

لإنجاح التحالفات، يتطلب بناء الفريق حرصا وانتباها أكثر. فعلى أعضاء فريقك أن يتعاملوا مع فريق كان يعمل في ظل ثقافة تنظيمية مختلفة، وأن يحسنوا تقدير اقتراحات نظرائهم والتأقلم مع طرق تفكيرهم وتكوين أساليب مشتركة للعمل.

فعندما تحالفت شركتا (بركتور وجامبل) و (وول مارت) تكونت القوة العاملة الجديدة من أشخاص يتمتعون بحرية التفكير والقدرة على إدارة العلاقات، وكان أعضاء الفريق من ذوي مهارات الاتصال المتميزة وممن تفوق مهاراتهم في العلاقات الإنسانية قدراتهم الإبداعية. فقد كان المطلوب فريقا يميل أفراده للتعاون والتآلف، وليس فريقا لابتكار منتجات وفتح أسواق جديدة.

## تطوير الأهداف المشتركة

قد لا يكون الهدف المشترك للتحالف الجديد مزيجا واضحا من أهداف كل شركة على حدة. لأن الإبداع والتوليد هنا أهم من التكرار والدمج وزيادة عدد الأهداف. ويمكن لكل من الشريكين استخدام الخطوات العشر التالية لتطوير أهداف مشتركة :

1- على كل شركة أن تحدد أهدافها طبقا لأولوياتها الخاصة ومن أجل العمل مع الشركة الأخرى.

2- عليهما وضع رؤية مشتركة تكون مزيجا جديدا وفريدا من أهداف واستراتيجيات الطرفين.

3- ينبغي تحديد الأهداف المالية والتجارية بوضوح بحيث تأتي تتويجا لتحقيق الرؤية المشتركة.

4- التأكد من أن تحقيق الأهداف المشتركة سيؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة.

5- ترتيب الأهداف المشتركة حسب الأولوية وتسلسل التنفيذ.

6- تحديد الأهداف الثانوية في كل نشاط من أنشطة التحالف.

7- التأكد من أن أهداف التشغيل واضحة إلى درجة تتضح معها الإجراءات اليومية.

8- تحديد الأهداف المستقبلية التي تحتاج إلى تطوير مبكر.

9- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها بشكل منفصل مثل الاحتفاظ بميزة تنافسية أو بحصة سوقية لأحد الشريكين.

10- التعرف بشكل قاطع على الحدود التنظيمية التي تفصل أهدافهما المشتركة عن أهدافهما الخاصة، لأن الأخيرة قد تتناقض أحيانا.

### قواعد ذهبية لإدارة التحالفات:

**قاعدة 1**: مسموح أن يختلف الشركاء حول الأساليب وطرق التنفيذ، ولكن ليس حول الإستراتيجية

**قاعدة 2**: يقاس نجاح أي علاقة بنتائجها. فإذا لم تثمر العلاقة عن منافع للطرفين فإنها تعتبر مضرة لهما معاً.

**قاعدة 3**: تتطلب جميع التحالفات بعض التنازلات.. وازن بين ما تتنازل عنه في الأجل القصير، وما تحصل عليه في الأجلين القصير والمتوسط.

**قاعدة 4**: يجب تكوين لجنة اتصالات بين الشركتين المتحالفتين، على أن تشمل أعضاء مجالس الإدارات، بحيث يكون لهم من القوة ما يمكنهم من التفاوض باسم الشركة وإصدار القرارات بشكل مباشر.

**قاعدة 5**: في حالة تباعد المسافات بين الشركتين المتحالفتين، يجب إنشاء مكتب علاقات (تمثيل) لكل شركة لدى شركة الأخرى.

**قاعدة 6**: تمنح مسئولية تسهيل الاتصالات بين الشركتين لشخص واحد، على أن يتولى الاتصالات المكوكية بين أعضاء الإدارة العليا داخل الشركتين، في جميع الموضوعات الحساسة.

**قاعدة 7**: يمكن لأحد المشروعات المشتركة أن يفشل، دون أن يفشل التحالف. فالاتصالات الجيدة قد تنجح في ابتكار مشروع آخر.

**قاعدة 8**: ابدأ بالاتصالات غير الرسمية وغير المباشرة واعقد الكثير من الاجتماعات التمهيدية في أماكن وأجواء غير رسمية.

**قاعدة 9**: تأمل كيف تحل المشكلات بين الشركتين : إذا تم ذلك عن طريق الحوار فإن التحالف سينجح ؛ أما إذا تم عن طريق إجبار أحد الطرفين على الانصياع (لشروط العقد) فإن التحالف سينهار.

## التنسيق بين الشركات

كما هو الحال في أي خطة أعمال جيدة يبدأ التحالف بتحديد الأهداف المشتركة ووصف الأسواق والمنتجات والموارد بالتفصيل، الأمر الذي يتيح للموظفين معرفة ما هو متوقع منهم. وعند تحديد ما ستفعله كل شركة بالفعل ضع في الاعتبار أن تربط جميع أنشطة التحالف معا، فكلما زاد التشابك بين الشركتين كلما زادت صعوبة إدارة التحالف. ويجب أن تكون سلاسة التعامل هدفا مشتركا لأي تحالف بين شركتين من أجل سهولة الإدارة وتقليل التكلفة وزمن دورة المنتجات.

وبمجرد معرفة الموظفين لطرق تعامل بعضهم مع بعض، ينبغي رسم الحدود الداخلية لتفادي الصراع. فقد اكتشفت كل من شركتي آي. بي. إم وأبل أن هذا هو التحدي الصعب. ففي أثناء تطوير البرمجيات المشتركة في مشروع سمي Kaleida في شركة أبل فرض أحد أقسام الشركة قيودا على مشروع Kaleida وذلك لأنها تنافس أعمال القسم، وفي نفس الوقت منعت كل من آي. بي. إم وإبل مشروع Kaleida من الحصول على الأدوات التي سيحتاجها المبرمجون الخارجيون لتصميم البرامج المعتمدة على مشروع Kaleida ، وبذلك لم يتم تجهيز الأدوات المطلوبة. وبدون تلك الأدوات لم تستطع مشروع Kaleida أن ترتقي إلى مستوى المواصفات القياسية للبرامج.

بعد إزالة الخلافات يأتي دور توفيق أنظمة الحوافز الخاصة في كل شركة لتتوافق مع الأهداف المشتركة لكل منهما. حتى وإن كان فريق العمل في الشركة الأخرى لا يشترط نفس طريقة التقييم التي تتبعها في شركتك إلا أنه يجب تحفيز العاملين لتحقيق نفس الأهداف. ففي شركة إتش بي (HP)، يتم تقييم الموظفين رسميا على أساس النتائج على مستوى القسم وعلى مستوى المنتجات، بحيث يعكس كل مستوى جهد العاملين. أما شركة كانون فإنها تقيم على أساس المجموعة، وتطبق مزيجا من معايير الأداء الفردية والجماعية لتشجيع العمل نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ورغم اختلاف الطريقتين فلابد من توافقهما لتحقيق نفس الهدف المتفق عليه.

## تنظيم الأقسام المختلفة

لضمان تحقيق أفضل أداء على مستوى الشركات المتحالفة، لابد من الحفاظ على المتطلبات التالية :

* تفويض القادة باتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المحدد.
* تطبيق الأنماط المرغوبة من السلوك على الجميع.
* تغيير الموازنات والأنظمة المحاسبية حسب الحاجة.
* تشجيع مشاركة ودمج الخبرات بين الشركتين المندمجتين.
* حل الخلافات الداخلية على مستوى كل شركة على حدة.
* تصميم نموذج الإدارة الداخلية لكل شريك على غرار الإدارة الشاملة للكيان الجديد.
* ربط معايير الأداء والحوافز مع النجاح الداخلي للشريك والكلي للكيان الجديد.

## لا تأخذ بالمسلمات

يمكن تشبيه التحالف بجسم غريب تتم تغذيته من مصادر مختلفة. للإبقاء عليه حيا يجب حمايته من أي تنافر بينه وبين أي من هذه الكائنات. لذلك يجب أن تكون البداية قوية لتجنب النكوص الذي يمكن أن يفسد

## جلوبال وان .. اندماج فاشل

**لم يستطع الشركاء في شركة Global One والذي يضم شركة سبرنت وشركة الإتصالات الألمانية وشركة الاتصالات الفرنسية، تحديد أهدافهم المشتركة. فبعدما اتفقت تلك الشركات على الإندماج في شركة عالمية ضخمة، لم تجمعهم رؤية أو تصور مشترك عن أبعاد هذا الإندماج. بدلا من ذلك تركوا مناقشة هذه الأمور لمحامي الشركات وانشغلت كل شركة بأمورها الخاصة، وبالتالي ركز هؤلاء المحامون على الضرائب والموضوعات القانونية والمالية.**

**وكانت النتيجة متوقعة في عدم تحقيق تحالف Global One لهدفه، حيث اعتقدت شركة سبرينت أن الهدف الأساسي من التحالف هو الحصول على شبكة الاتصال العالمية التي تحتاجها. وتصورت شركة الاتصالات الألمانية أن بعدها عن المنافسين المحليين هو الهدف الأساسي، بينما أرادت شركة الاتصالات الفرنسة أن تكون الأولوية للمشروعات التي ستزيد من مكاسبها ونموها التجاري.**

**وبهذا خلت الشركة الجديدة من الخطوط الإرشادية والسياسات العملية الكفيلة بتحقيق الأهداف الأساسية مثل أولويات الاستثمار وتكامل شبكات الاتصال. بل استقلت كل شركة بأعمالها وانطلقت في مسارها الخاص، دون أن تضع في الاعتبار مدى تأثر شركائها، مما أدى إلى تدهور الأداء وخيم شبح التفكك والانفصال على هذا الكيان العملاق.**

التحالف. بمعنى آخر، لا تسلم بأي شيء كحقيقة مطلقة، بل عليك مراجعة كل صغيرة وكبيرة كما يلي :

**تحديد مقاييس الأداء :** حدد الطرق التي يمكن بها مراقبة تقدم المشروع بتطوير معايير مشتركة. أحد هذه المقاييس هو مقارنة تقدم التحالف مع ما تحققه صفقات السوق الفردية، فضلا عن المقاييس التي تقارن النتائج بأهدافك وخططك.

**تأكد من مشاركة الجميع :** بحيث يباشر كل مسئول الدور المخصص له في التحالف ويفهمه بشكل واضح، مما يساعد على استثمار كل الجهود.

**جعل الاجتماعات ذات طابع مميز :** لتكن الاجتماعات المشتركة مميزة، بحيث تحافظ على تواصل الشركتين وبناء أساس ومنهج جديد للتعلم المشترك والمتبادل، ومناقشة أولويات الإدارة وتشجيع الإبداع والثقة ومشاركة كل العاملين.

**تعامل مع المسائل الحساسة :** ستظهر مشاكل كثيرة أثناء المسيرة، فتعود على مراجعة تلك الأمور باستمرار وحاول حل المشاكل وهي في مهدها، وضع خططا للطوارئ، لأن المشاكل الصغيرة قد تستفحل وتصبح عسيرة الحل إن لم تتم معالجتها مبكرا.

**لا تحاول أن تفرض رأيك (حتى لو كنت على صواب) :** تجنب مناقشة الأمور الحساسة حتى عندما تكون واثقا من أنك على صواب، وأن الجميع سيأخذون برأيك. حاول أن تفوز بشرف وبإجماع وبتزكية من الطرف الآخر، لا من خلال التظاهر بالعلم والمعرفة أو السلطة المالية. ففي حالة الاندماج، إما أن يفوز الجميع أو يخسر الجميع.

**تسهيل الاتصال على نطاق واسع :** إذا كان الاتصال عنصرا هاما في أي شركة فهو أكثر أهمية في الشركات المتحالفة، نظرا لوجود اختلاف حتمي بين أنماط الاتصال داخل الشركتين. لابد من إحاطة شريكك بكل ما يدور داخل شركتك حتى تسهل الاتصال بين كل الموظفين في الشركتين وعلى كل المستويات.

## استرداد الثقة المفقودة

عاد التحالف الذي كان قائما بين نورث ويست KLM مرة أخرى، بعدما أدركت الشركتان طبيعة العوائق التي تحول دون قدرتهما على منافسة شركات خطوط الطيران الأخرى. ساعدت أهداف التنافس على توحيد رؤيتهما وأهدافهما المشتركة، بعد أن اكتشف الجميع أن القادة تخلوا عن دورهم في القيادة المشتركة وبقي كل منهم قائدا لمجموعته فقط. وبمجرد اتجاه هؤلاء القادة لاقتناص الفرص الجديدة والتركيز على الأهداف المشتركة، بدأت القيادة بإزالة المعوقات واحدا تلو الآخر. وهكذا تم إصلاح ذات البين واستعيدت الثقة المفقودة.

## كيف يمكن الإضرار بالثقة

السبب الأول لانهيار جسور الثقة هو عدم بنائها أصلا. فإذا انهارت التوقعات الأولى في حالة استمرار التحالف، فقد يتصور القادة أن شرخا ما قد أصاب الثقة. لكن غياب الثقة في الحقيقة هو الذي أدى إلى فشل التوقعات.

وقد تضعف الثقة بسبب الغفلة وعدم الاكتراث. فعندما يهمل المديرون علاقاتهم الشخصية فلن تحسم أبدا القضايا الحساسة التي تتطلب دقة في المعالجة. وبدلا من محاولة فهم الاختلافات ومعالجتها يفضل الشركاء الانهماك في العمل رغم عدم شعورهم بالارتياح

## القيادة تصنع الفرق

**عندما تسيطر الخصومة على تحالف ما، تصبح معالجة الثقة المفقودة أمرا صعبا. فقد كان هناك نوع من التنافس بين الشركتين المالكتين لشركة تيستي ويرز، و غالبا ما كانتا ترفضان اقتراحات بعضهما. ولم تزل هذه الخلافات بين الشركتين المتنافستين إلا بتضافر جهود نائب مدير الموارد البشرية الجديد في إحداهما ونظيره في الشركة الأخرى. لقد أعادا بناء الثقة وأنقذا التحالف من براثن التفكك. قام المديران الجديدان بما يلي :**

- ☼ **تجديد الثقة المتبادلة بينهما من خلال تبادل الزيارات بين موظفي إدارة الموارد البشرية في الشركتين.**
- ☼ **إجراء مقابلات مع المديرين من كل المستويات لتحديد أسباب اهتزاز الثقة وعلاجها، بعد أن حصل كل منهما على التمويل اللازم وعينا فريقا جديدا من المديرين المساعدين.**
- ☼ **الابتعاد عن مشاكل الشركة : عقد مديرا الموارد البشرية في الشركتين اجتماعا لمدة ثلاثة أيام بعيدا عن الشركة لعلاج وتناول مشاكل التحالف وأثناء الاجتماع أدركا احتياج كل منهما للآخر وبدأ حوار التفاهم بينهما من هذه النقطة.**
- ☼ **تحت قيادة هذين المديرين : تخلصت تيستي ويرز من خسائرها واستعادت سيطرتها على السوق وأضافت حوالي 50 مليون دولار لأرباحها السنوي.**

**حقا .. القيادة تصنع الفرق.**

والانسجام، وكأن شراكتهم أمر محتوم لابد من نفاذه. والمشاركة التي تصل العلاقة فيها إلى هذا المستوى المتدني لا تدوم أبدا. وحتى إذا استمرت (في حالة عودة الثقة مرة أخرى) فإن الشكل الذي ستأخذه سيختلف تماما عن الشكل الذي أراده الشركاء منذ البداية. وعندما تتجدد الثقة يزداد طموح الشركاء وتتسع آفاق النجاح بينهما وهي عوامل لابد من تناولها حتى تنجح الشراكة وتستمر.

## إصلاح الثقة

يجب أن يبدأ علاج الثقة المنهكة في شراكة ما بالاتجاه إلى شروط الثقة الأساسية (التي ذكرناها سابقا) التي لم تحقق نجاحا. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الحاجة المتبادلة غير واضحة المعالم، فيجب توضيحها أولا ، أو إذا أدرك الجانبان الحاجة المتبادلة ولكنهما افترقا واختلفا فلابد من إصلاح هذه العيوب قبل البدء في إعادة تجميع عناصر الثقة المفقودة.

وعندما نبحث أسباب ضعف الثقة بين الشركاء فيجب أن نضع في الاعتبار العوامل التي تولد الثقة والشروط التي تدعمها. فقد خاضت شركة (تيستي ويرز) تجربة الفشل (وهي شركة تجارية تملكها شركتا أغذية كبيرتان) قبل أن تحقق أهدافها. فقد وظفت ثلاثة مديرين ثم استغنت عنهم في محاولة لإصلاح الأداء المتردي، قبل أن يكتشف مجلس إدارتها أنهم لم يحققوا الأهداف المطلوبة لأن كل واحد من هؤلاء المديرين فهم أهداف الشركة بشكل مختلف عن الآخرين، مما تسبب في عدم قدرتهم على تنفيذ هذه الأهداف وبذلك فشلت الشركة في تحقيق شروط الثقة.

## كيف تبيع التحالف للعملاء؟

أفضل علاقة يمكنك إقامتها مع العميل بصفتك موزعا أو موردا هي علاقة التحالف. ولكن يخشى الكثير من العملاء الدخول في علاقات وثيقة مع الموردين والموزعين لأسباب كثيرة. فالغالبية العظمى من العملاء يقيمون المشترين على أساس الأسعار المنخفضة التي يدفعونها للموردين بدلا من تقييمهم على أساس القيمة التي يحصلون عليها. وبالمثل، يتم تقييم معظم مندوبي المبيعات في الجانب الآخر من الصفقة على أساس معايير ضيقة ومحدودة مثل أرباح الإيرادات قصيرة الأجل. وهكذا لا يوجد لدى الطرفين أي حافز للتنسيق مع الطرف الآخر - وهو نتيجة حتمية للقيادة غير الواعية والافتقار إلى الثقة.

وباستخدام شروط الثقة كإرشادات لاختيار العملاء والتحالف معهم ستكون لديك فرصة أفضل في تحقيق إيرادات قوية وأرباح كبيرة تعتبر ثمرة النجاح لهذه العلاقة القوية مع العملاء. لكن عليك دراسة السوق دراسة واعية لتحديد الفئات الأكثر استيعابا لمنتجاتك.

## خطوات التنفيذ:

بمجرد حصولك على قائمة بالشركات المقترحة لعقد شراكة معها، عليك بما يلي :

1. لقاء مدير كل شركة لتحديد أداء شركته ومعرفة أي الشركات سيحقق التحالف معها الأرباح المطلوبة لشركتك.
2. حدد مدى اهتمام المؤسسة بشركتك بصفتها مورد، واشرح بعد ذلك كيف ستجدي عروضك معها لكسب ثقتها.
3. اعقد لقاءات مع المديرين والمسئولين الرئيسيين في الشركة التي ستتحالف معها للبدء في التقرب إليهم وإرساء الفهم المتبادل بينكما.
4. تأكد أن اجتماعاتك مع موظفي الشركة المختارة تشمل الموظفين في مختلف الأقسام، وليس العاملين في أقسام المبيعات والمشتريات فقط.
5. عالج كل القضايا التي يطرحها العملاء واستعد لشرح مفصل وقدم عروضا قوية تساعدك على كسب ثقتهم.
6. ادع العاملين للقيام بزيارات ميدانية واعداد

### شركة «كرافتسمان» .. تحالف ذكي

**حددت شركة كرافتسمان فئات العملاء (الموزعين) الذين تريد التحالف معهم. ثم عقدت عدة ندوات وقدمت عروضا عملية استهدفت المهندسين والفنيين العاملين لدى شبكات التوزيع. وأثبتت الشركة أن منتجاتها حقا تتمتع بنفس مستوى الجودة الذي يدعيه مندوبو المبيعات.**

**ثم دعت الشركة العملاء لزيارة مصانعها والوقوف على عمليات التصنيع على الطبيعة، ليتأكدوا من جدارتها بثقة العملاء وإدراكهم لطبيعة عمل الشركة. فكانت النتائج مذهلة. حيث أعلن حوالي خمسين بالمائة من العملاء المرشحين عن استعدادهم للدخول في تحالف معها.**

الاجتماعات المستقبلية عند الضرورة للتحكم في مجريات الأمور ومناقشة الموضوعات الجديدة التي يتم طرحها.

7. لا تتوقع أن المشاركة ستحقق أهدافها بعقد الصفقة الأولى، لأن المنافسين سيطورون ويحسنون منتجاتهم ويحاولون الالتفاف حولك. التزم أنت أيضا بالتحسين المستمر لمنتجاتك وعلاقاتك، لأن الأمر لا يجب أن يتوقف عند صفقة واحدة.

## كيف تثق بالمنافسين؟

من كان يتوقع أن تتعاون شركة فيزا مع أمريكان إكسبريس، وكوك مع شويبس، وفوجي فوتو مع كوداك. ولكن الزمن تغير وأصبح التعاون بين الأعداء منطقا حكيما. فالسوق تتطلب مستوى فائقا من الأداء، وبعض هذه الشركات تجد الأمر عسيرا حتى تتفوق على نفسها بأي وسيلة من الوسائل، وحتى تفي بهذه المتطلبات. فأصبح من الطبيعي عقد التحالفات والشراكات بين الشركات المتنافسة.

### ابدأ بالحاجة المشتركة

لتحقيق مشاركة مع منافس ما، ابدأ دائما بأولوية الاحتياج المتبادل. فقد أدركت شركتا (جنرال إليكتريك) و (برات آند ويتني) وهما شركتان متنافستان في أسواق محركات الطائرات، أنهما لن يستطيعا الوفاء بمطالب تقليل تكلفة التشغيل التي فرضتها شركة بوينج لطائرة 747 الجديدة. فتعاونت الشركتان من أجل تحقيق هذا الغرض واستمرتا في هذا التحالف رغم وجود بعض الصعوبات بسبب طبيعتهما كخصمين متنافسين في هذا المجال. وببساطة أدركت كل من الشركتين أن السبيل الوحيد لتطوير المحركات هو عقد علاقة شراكة بينهما. ولكن الشركتين كانتا محظوظتين لأنهما حظيتا بقيادة مشتركة ناضجة.

تحسين العلاقات الشخصية أمر جوهري ومهم بالنسبة للتحالفات التي تتم بين الشركات المتنافسة أكثر من أهميتها لتحالفات الشركات غير المتنافسة، لأن التنافس قد يسبب نوعا من سوء الفهم والخلافات.

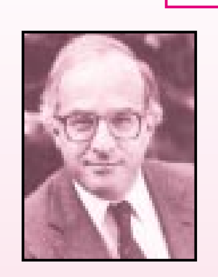
ولكن عندما يبدأ الصراع وتتفاقم الخلافات، كن مستعدا لإنهاء التحالف وجهز مع شريكك اتفاقا للانفصال. هذا النوع من الاتفاقات حتمي وإلزامي في التحالفات.

## الأشياء العامة والأشياء الخاصة

لابد من فصل أنشطة التحالف عن الأنشطة المتضاربة التي تجري داخل كل شركة على حدة. ولابد من الحرص الشديد في رسم الحدود الفاصلة لزيادة احتمال وجود معارضة للتعاون بين الموظفين واستغلال إحدى الشركتين للتحالف في القضاء على الشركة الأخرى. فاحتمال التعاون المثمر الخلاق ممكن فقط عند سد كل المنافذ وثغرات التنافس والتعاون والتشغيل بصورة يومية ومنتظمة.

ومرة أخرى، يعرض تحالف شركتي كانون/إتش بي مثالا مخيفا. حيث تعاونت الشركتان في مجال طابعات الليزر ولكنهما تنافستا في البيع والتسويق والأسعار. ورغم أن المراحل الأولية لتطوير الطابعات كانت مشتركة بينهما، فقد حرصت كل شركة على تطوير المراحل النهائية من المنتج بشكل مستقل لخدمة الخطة التسويقية التي تتبعها كل شركة منهما. وهكذا اتفقت الشركتان على التعاون في تطوير المنتجات والانفصال في مجال التسويق والتوزيع.

**المؤلف**



**الدكتور/جوردن لويس**
إستشاري ومحاضر في مجال التحالفات الاستراتيجية. من كتبة المشهورة
**The Connected Corporation & Partnerships For Profit**

**AUTHOR:**
**Jordan D. Lewis**
**TITLE:**
**TRUSTED PARTNERS:**
**How Firms Build Mutual Trust and Win Together.**
**Publisher: Free Press.**
**ISBN:0684836513**
**Pages: 319**

## بناء الثقة في تحالفات الاندماج والاحتواء

نظرا لأن معظم عمليات الاحتواء والاندماج تحدث بسبب صفقات عدوانية وعنيفة، وليس لأهداف موضوعيه ولتحسين الأداء، فإنه قد يصعب وجود تحالف يتميز بالثقة بين الشركات المندمجة. لبناء أواصر الثقة بين شركات التحالف، يمكن تصميم الاندماج بشكل يساعد على نمو الثقة بالتدريج، وتبدأ عملية بناء الثقة بنفس الخطوات المتبعة في تطوير التحالفات على المستوى الخارجي، وتستمر خلال التنفيذ لتحقيق الشروط اللازمة لبناء الثقة على المستوى الداخلي.

### البحث عن التفاهم

بداية، يجب أن يفهم كلا الطرفين بعضهما بعضا. فعندما يأخذ المسئولون في إحدى شركات التحالف الوقت الكافي لدارسة وفهم ثقافة وطبيعة وسياسات وطرق تفكير الموظفين في الشركة الأخرى، يقل احتمال حدوث أخطاء أو خلافات. فقد احتلت شركة كرايسلر وديملر بنز المرتبة

الثالثة على مستوى العالم في مجال صناعة السيارات من خلال دمج أكبر شركتين مختلفتين - دمج قدرات ومهارات كرايسلر في خفض التكاليف مع القدرة الهندسية الفائقة لشركة ديملر بنز. وشجع المسئولون في الشركتين العاملين على تحسين العلاقات بينهما لتقليل فرص سوء التفاهم وتحقيق مستوى أعلى من إدراك ما تحتاج الشركة إلى إنجازه.

## تحديد الأولويات

هنا أيضا يتم تحديد أولويات كل شركة من البداية، وذلك قبل حدوث عملية الدمج أو الانضمام. ويجب تحديد الطريقة التي تعمل بها كلا الشركتين، وذلك باستعراض التفاصيل المكنة لتحديد العمليات وشبكات الاتصال غير الرسمية الخاصة بكل شركة، وفي تحالف شركتي ديلمر وكرايسلر، اضطرت الشركتان لمعرفة الطريقة التي يتم بها تشغيل الشركة الأخرى. وعلى الرغم من أن خفض التكلفة كان هو الأولوية الأولى لكل منهما، فقد كان هناك العديد من القضايا التي يجب مناقشتها وحسمها.

## تطوير الأهداف المشتركة

بمجرد تحديد الموضوعات والأولويات الخاصة بكل شركة، عليك استخدامها في تطوير الأهداف المشتركة وستصبح هذه الموضوعات هي أساس عقد اتفاقيات التحالف الأساسية بين هذه الشركات. ولابد هنا من مناقشة الموضوعات ذات الأولوية الهامة بصورة سريعة مثل (الإدارة العليا والتخطيط والإعداد وتحديد فرق العمل) ويجب إنشاء قيادة مناسبة على أعلى مستوى. فإذا بقيت العلاقة القوية تجمع بين الطرفين تظل هذه الإدارة كما هي. وبالعكس إذا اضطرت الشركة المباعة للاندماج في الشركة المشترية فلابد من تشكيل إدارة جديدة لتولي المسئولية. وسوف تعتمد القيادة على أهدافك وعاداتك والمهارات الخاصة بفريقك في مناصب الإدارة.

## تنفيذ التحالف

بمجرد عقد اتفاق التحالف سيتضمن تنفيذ التحالف مجموعتين من المهام.

**أولا:** يجب تحديد الفرق والمديرين المسئولين عن سهولة وسلاسة عملية الانتقال الإداري وتخطيط العمليات التي تشترك فيها الأقسام المختلفة، وتحديد أفضل طريقة لتنسيق وتجميع الأنشطة والمسئوليات وذلك باستخدام الأهداف المشتركة كدليل إرشادي.

**ثانيا:** يجب بناء الثقة في نسيج التحالف الجديد والتأكيد على العلاقات والعمليات ونقاط القوة المشتركة. وعند الانتهاء من تنفيذ التحالف بطريقة صحيحة ستجعل الثقة والتعاون المثمر الشركات المندمجة تقف على بداية الطريق المشترك من أجل تحقيق مستقبل مثمر للجميع.





**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**

نشرة نصف شهرية تصدر عن:

الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة

مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع

تليفون: 2633897 2 20

تليفون: 4036657 2 20

فاكس: 2612521 2 20

مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5510492 عمان

5515636 - 5534291

اليمن - سكاي نت ت: 206949 صنعاء

الإمارات - إكومان ت: 6263326 أبو ظبي

الكويت - المجموعة للاستشارات ت: 2439291

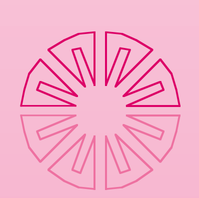
السعودية - مصادر ت: 6504053/6500824

جدة: 6521147

السعودية - الرياض ت: 4730812/4771088


**للاشتراك في (خلاصات)**

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه




تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئةالإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454

ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:

**(سري وعاجل)** وهي نشرة شهرية متخصصة في السكرتارية والفاعلية الشخصية والإدارة المكتبية.